

## Du « marketing de la formation » : naturalisation, genèse et enjeux d'une notion

*The notion of teaching as a marketing process : its origins, development and the problems at stake.*

Élisabeth Fichez

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/2740>

DOI : 10.4000/edc.2740

ISSN : 2101-0366

### Éditeur

Université Lille-3

### Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1993

Pagination : 107-122

ISSN : 1270-6841

### Référence électronique

Élisabeth Fichez, « Du « marketing de la formation » : naturalisation, genèse et enjeux d'une notion », *Études de communication* [En ligne], 14 | 1993, mis en ligne le 05 janvier 2012, consulté le 01 mai 2019.  
URL : <http://journals.openedition.org/edc/2740> ; DOI : 10.4000/edc.2740

---

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Tous droits réservés

---

# Du « marketing de la formation » : naturalisation, genèse et enjeux d'une notion

*The notion of teaching as a marketing process : its origins, development and the problems at stake.*

Élisabeth Fichez

---

- 1 Dans le cadre général d'une réflexion sur le processus d'industrialisation de la formation, l'étude d'une notion comme celle de « marketing de la formation »<sup>1</sup> en train de se construire dans la réalité sociale, ouvre une perspective intéressante. De même en effet que le concept de « marketing » a accompagné les étapes de la croissance industrielle dans la deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, offrant les bases nécessaires à une redéfinition de l'échange marchand centré, non plus sur l'offre de produits, mais sur l'étude des besoins des consommateurs, de même peut-on faire l'hypothèse que l'émergence du marketing dans le secteur de la formation est un indice des transformations qui caractérisent cet univers, et plus spécialement de celles qui affectent les rapports offre/demande.
- 2 Argumenter ce point de vue suppose d'abord que soit examiné comment s'opère la fabrication du « marketing de la formation ». Si l'on admet que le concept est un matériau construit par des interactions constantes entre les divers acteurs sociaux du champ concerné, il importe de saisir le monde où il s'élabore, tant au niveau des discours que des pratiques, et de comprendre ainsi le processus au terme duquel il acquiert ce statut. Cependant, cette tentative de saisir le phénomène dans son émergence ne prend sens que complétée par une investigation généalogique, seule capable de rendre raison des approches actuelles différentes, dont il faut pouvoir retrouver la filiation et les détours à partir d'une origine commune, la notion de « marketing for non-profit organizations », forgée dans les années soixante aux U.S.A.  
Au terme de cette investigation, les enjeux liés aux forces en action dans l'élaboration du

concept seront davantage perceptibles : dans un contexte d'intense appropriation marchande du champ culturel en général, la « pensée marketing », même perçue comme non-univoque, ne risque-t-elle pas d'occuper la place laissée vide par le déficit actuel de la pensée publique, accélérant ainsi dans le champ de la formation les transformations idéologiques qui caractérisent aussi le processus d'industrialisation ?

## 1. Processus d'industrialisation, marketing et économie de marché.

- 3 Bien que des analyses concernant la définition et les métamorphoses du marketing (Hoflack et Dubois, 1983) ne manquent pas d'alimenter un débat interne entre les spécialistes du champ, on retiendra le point de vue communément admis d'une évolution de la fonction marketing depuis un siècle à travers quatre étapes que résume ainsi le théoricien américain Ph. Kotler : l'orientation vers le produit (le seul problème est d'en offrir des « bons ») ; puis vers la production (être efficace dans la production et la distribution) ; puis vers la vente (stimuler l'intérêt des consommateurs pour les produits ou services existants) ; et enfin - changement radical par rapport aux trois premières étapes- une orientation vers le client<sup>2</sup>.

C'est donc une nouvelle perception des rapports offre/demande qui se met en place à cette période de l'évolution : au modèle de production industrielle de masse fordiste se substitue un modèle de production diversifiée et de politique de gamme avec options adaptées à une cible finement segmentée et internationalisée.

- 4 Cette quatrième étape de la fonction du marketing dans le processus de développement industriel nous paraît intéressante à retenir pour analyser l'évolution actuelle du secteur de la formation : le recours à la démarche et aux techniques du marketing (ou l'incitation à ce recours) correspondrait-il à la transformation d'une offre de masse, dont le « collège unique » est l'emblème, à une offre plus diversifiée et plus adaptée aux besoins des « consommateurs d'école » (Ballion, 1982) ? Plus fondamentalement, n'atteste-t-il pas ainsi de l'apparition de marchés dans un secteur où prédomine une situation de monopole public ?

Ces interrogations méritent à tout le moins d'être discutées et affinées pour conserver une valeur exploratoire.

Il faut tout d'abord clarifier l'utilisation faite de la notion de « marchés », en appréciant sa justesse selon les divers sous-secteurs de l'éducation et de la formation. Sans prétendre faire le tour d'une question aussi complexe dans le cadre de cet article, il est au minimum possible d'indiquer ceci : l'utilisation de la notion est légitime dans le secteur de la formation permanente, depuis que la loi de 1971 y a ouvert un marché en libre concurrence, à l'exclusion de tout monopole public. Que ce marché ne soit pas encore parvenu à maturité<sup>3</sup>, ou que ses caractéristiques imposent le recours à une conceptualisation spécifique, cela n'invalide pas l'usage de la notion. On parlera tout aussi légitimement de l'apparition de marchés au sens strict en ce qui concerne les secteurs éducatifs « grand public », comme celui de la vie pratique et celui très porteur également de l'apprentissage des langues étrangères..., bien qu'ici encore l'analyse doive garder le souci de la complexité et des contraintes propres aux pratiques autodidactiques qui contribuent à l'extension de ces marchés (Moeglin, 1992). En revanche, dans le secteur de la formation initiale, lui-même hétérogène selon les niveaux d'enseignement, on préférera l'expression « logiques de marché », qui met l'accent sur des processus allant

dans le sens de caractéristiques propres à une situation de marché: ainsi en est-il de la constitution d'une demande autonome (feinte ou réelle ?) de la part des usagers, à travers le thème du « projet de l'élève », celui-ci étant censé se construire un « parcours à la carte »<sup>4</sup> à travers une gamme d'options et de modules ; des tendances à la déstandardisation de cette offre, amorcée par le mouvement de déssectorisation des établissements et par l'obligation du projet d'établissement; de l'exigence d'une visibilité plus grande de l'offre des établissements, restée, jusqu'à ce que la presse s'en empare dans le début des années 80, connue surtout des catégories sociales en mesure d'en tirer parti.

- 5 A condition de mettre ainsi les mots utilisés (« marché », « consommateurs » ...) à l'épreuve des réalités sociales complexes du champ, l'hypothèse que le marketing serait appelé à y jouer une fonction similaire à celle qu'il a jouée à la dernière étape de son évolution dans le secteur industriel, paraît pouvoir être retenue.

Mais de quel marketing s'agit-il ? Quelle idée peut-on se faire de la réalité que recouvre l'expression « marketing de la formation » ? Est-ce bien d'une « réalité » qu'il s'agit, quand la notion, à la différence de celle de « management » par exemple, suscite encore des réactions d'indifférence ou de scepticisme dans de larges sphères du domaine ?

## 2. Naturalisation d'une notion.

- 6 Suivant en cela la perspective tracée par Méadel et Hennion (1986) à propos du travail de construction du concept d'audience à une période où la situation de monopole public n'en faisait pas comme aujourd'hui l'élément-clef du système, on se demandera quelles « opérations locales, progressives, hétérogènes » d'acteurs divers contribuent actuellement à la construction du concept de « marketing de la formation », si bien qu'en fin de course il deviendra naturel d'en parler.
- 7 Citons d'abord comme premier lieu l'espace journalistique, qui excelle à saisir la pointe des propos tenus en les ramassant dans des formules-choc. « L'école découvre le marketing éducatif », titrait ainsi un journaliste du *Monde* (7.11.91) en tête d'un article consacré à deux salons régionaux (l'un sur les systèmes éducatifs, l'autre sur l'orientation post-bac), dans lequel une assez large place était faite aux déclarations d'un Inspecteur d'Académie gagné aux vertus de la communication pour l'école<sup>5</sup>. Titre trop prometteur au demeurant par rapport au contenu de l'article, mais le fait essentiel n'est-il pas, qu'en écho à son utilisation par l'interviewé, le mot soit ainsi accrédité et naturalisé ?
- 8 L'apparition récente et encore embryonnaire d'une littérature spécifique sur le sujet (mais gageons qu'elle ne tardera pas à se développer !) contribue également à la légitimation et à la diffusion de la notion<sup>6</sup>. L'intérêt de cette littérature, qui émane des cercles de consultants/praticiens en ressources humaines et gestion, est qu'elle permet de percevoir, au carrefour de la réflexion théorique et de l'expérience pratique, deux approches de la notion selon l'importance accordée ou non aux caractéristiques institutionnelles du secteur.

P. Dupouey, présenté comme un praticien s'appuyant sur une triple expérience de journaliste spécialisé, de directeur de communication et de consultant dans un grand groupe international, prend certes en compte le développement autonome d'un « marketing public » à côté du « marketing commercial » et inscrit le « marketing de la formation et de l'éducation » dans ce développement; mais il affiche très clairement son point de vue : « L'introduction du marketing dans le secteur public **relève d'une logique**

**proche de celle du secteur privé**, mais le caractère public de la dépense lui confère un intérêt particulier... Il s'avère être non seulement un instrument d'**optimisation pratique du produit ou de la prestation, mais aussi et surtout d'optimisation de la dépense publique** » (souligné par nous).

Parallèlement à cette approche technocratique, s'en esquisse une autre, proposée par des spécialistes du management public. Elle se fait par la médiation d'une réflexion plus approfondie sur les caractères spécifiques du «marketing public », mettant notamment en avant les notions de relation non-marchande, d'intérêt général, et de contrôle public (Bon, 1989; Hermel et Romagni, 1990).

- 9 Si des orientations différentes se dessinent ainsi dans l'espace d'élaboration théorique du concept, c'est nettement la première approche qui inspire sa mise à l'épreuve dans le secteur qui en constitue le creuset privilégié, celui de l'enseignement supérieur privé de gestion au sens large, d'où il tend à gagner les formations supérieures publiques de même type. Cela n'a rien de bien surprenant : il s'agit en effet d'établissements souvent gérés comme de véritables entreprises, et tenant à donner la preuve qu'ils maîtrisent des fonctions par ailleurs vitales pour assurer leur recrutement et leur financement <sup>7</sup>.

L'essor de la presse spécialisée d'information sur la formation et l'emploi, dont l'entreprise « L'Étudiant » est le symbole le plus visible, constitue un phénomène de tout premier plan pour ce secteur, client privilégié des espaces publicitaires offerts dans les publications et des stands d'exposition dans les Salons, ces derniers jouant le rôle de lieux d'application et de démonstration du savoir-faire acquis par les étudiants dans le domaine des relations publiques.

Cet essor constitue parallèlement un élément de déstabilisation au sein des organismes publics traditionnellement en charge de ce rôle d'information (tout particulièrement de l'ONISEP), qui se trouvent placés dans une situation de concurrence avec des entreprises rompues aux méthodes du marketing commercial auxquelles leur propre culture et leur mode de fonctionnement ne les ont guère préparées (cf. les inserts 1 et 2 pp. 112-113).

insert n° 1

#### **L'ÉTUDIANT, une entreprise symbole de rentrée en scène de nouveaux opérateurs**

L'*Étudiant* se présente comme une entreprise privée en pleine ascension et affiche « ses quartiers de noblesse ». Elle a été créée en 1972 par deux étudiants originaires de Sup. de Co Rouen qui avaient conscience de la carence du secteur public à promouvoir une réelle information sur le thème du premier emploi, et plus largement, des études et du métier. Leur idée de départ fut donc de s'adresser à la jeunesse parvenue au terme du secondaire, sur le mode d'un grand organe de presse. Monsieur Benoit Prot, fondateur associé, souligne qu'après quelques tâtonnements, *l'Étudiant* a mis au point diverses formules de publications et développé considérablement des activités d'édition : « **plus de 80 titres et 20.000 pages publiées en 1991** ».

Cependant, c'est en 1985 que s'effectue le véritable tournant de l'entreprise avec la création des Salons, « **à Paris d'abord et dans les grandes villes (Toulouse, Lille, Lyon, Montpellier), puis dans les villes moyennes (Orléans, Caen, Rouen...), pour en venir actuellement aux Salons de troisième génération dans des villes comme Pontoise** ».

La relation marchande est au coeur du dispositif de *l'Étudiant*, qui exploite à fond le besoin d'information et utilise à cette fin tous les moyens, et en particulier l'ambiguïté même du vocable qui le désigne : un organe de presse neutre, qui se présente comme exerçant une mission d'intérêt général « **Entreprise d'information et de service des 15-25 ans scolarisés et des**

**publics proches... Entreprise privée ou entreprise publique, l'important est que le service au public soit rendu ... ».** Ambiguïté entretenue par ailleurs par les plus hautes autorités de l'État qui accordent régulièrement leur parrainage aux manifestations de l'entreprise.

L'information sur les formations est conçue sur le modèle d'un produit à forte valeur ajoutée, constamment à la recherche du niveau de satisfaction optimale du lecteur, **« ce qui suppose de la rigueur dans la démarche et une approche individualisée aussi fine que possible ».**

Enfin, la volonté est de couvrir un champ large, en déclinant sur divers supports une famille de produits: au concept magazine + salon + édition, s'ajoutent depuis 1989 des services télématiques. Une centrale d'achat pour étudiants, filiale du groupe, compte plus de 100.000 adhérents. L'entreprise se sent en outre dépositaire d'un savoir-faire qu'elle entend valoriser auprès du public de la formation d'adultes. **« La pauvreté de l'information sur la formation continue est à peu près équivalente à celle de l'information sur la formation initiale il y a 20 ans »**, et à l'étranger **« Des Salons qui sont la copie conforme des nôtres apparaissent à Barcelone, Bruxelles... Nous allons nous associer avec des organes de presse étrangers pour garder la propriété du concept ».**

F. DANVERS

insert n°2

#### **L'ONISEP, un organisme public contraint de s'adapter à la concurrence du privé**

Né en 1970, l'Office National d'Information sur les Enseignements et les Professions a reçu pour mission officielle **« de favoriser dans chaque académie l'information en vue de l'orientation des élèves, des étudiants et des adultes, afin de contribuer, dans la perspective de la formation continue, à leur insertion ou à leur réinsertion professionnelle, aux différents niveaux de la formation »** (circulaire du 10 mars 1972 adressée aux Recteurs).

Toutefois la naissance de cet organisme qui prenait le relais du BUS (Bureau Universitaire de Statistique), a coïncidé avec l'apparition de changements en profondeur dans la sphère économique, sociale et culturelle, et la mise en question du quasi-monopole du service public dans le secteur de l'information sur les études et les débouchés.

Pour Madame Françoise Coutellier, Déléguée régionale de l'ONISEP et Chef du Service Académique d'Information et d'Orientation de Lille, l'Office **« est en bonne santé »**. Mais, dans la situation où il est placé de devoir soutenir la concurrence du privé, **« il n'a pas vraiment les moyens de sa politique »**. Des problèmes structurels, tels que la réduction des postes d'environ 15 % en 5 ans, le fragilisent, de même que d'autres plus conjoncturels, comme **« la résistance des conseillers d'orientation, devenus psychologues, à percevoir les enjeux du traitement de l'information »**. Plus grave encore **« la situation de concurrence se développe sur deux terrains : d'une part, une réelle angoisse dans l'opinion due à la complexité croissante des dispositifs, et d'autre part un déficit de la pensée publique chez les responsables. Il n'y a pas de politique publique en matière d'information et d'orientation aujourd'hui en France »**.

Pourtant, la concurrence de l'Étudiant **« est un puissant instrument de progrès pour aider à sortir de la vieille logique du BUS »**. Le débat, encore trop à l'état latent sur l'entrée dans la relation marchande, devrait être clairement abordé... **« Il n'y a pas identité absolue entre service public et relation non-marchande. Mais il faut savoir aussi résister à la marchandisation si notre philosophie et notre déontologie sont en jeu. La notion d'État, de service public, c'est pouvoir et savoir répondre non quand cela s'impose »**.

Allant dans le même sens, F. Gugenheim, Chargé d'études au Service Universitaire d'Information et, d'Orientation de Lille 1, faisait remarquer en 1989 dans une note interne suscitée par la caution que les autorités publiques avaient apportée au Salon organisé par *l'Étudiant* : « **Ce journal, et c'est peut-être son mérite, nous oblige à prendre position dans un débat dont nous sommes conscients, mais que nous avons des réticences à définir, sur les objectifs et les idéaux d'une société qu'un service public d'orientation contribue à constituer** ».

F. DANVERS

- 10 Cette dernière observation met crûment en évidence la question de fond que laissent déjà entrevoir les précédentes: quels sont les enjeux liés au rôle du marketing de la formation dans cette compétition qui s'amorce sur le terrain ? Dans le contexte présent de développement d'offres privées marchandes hors monopole public<sup>8</sup>, de logiques de marché faisant leur entrée à l'école, les deux approches théoriques de la notion offrent-elles une réelle alternative ? Autrement dit, la seconde approche est-elle susceptible de fournir aux acteurs soucieux de ne pas abandonner les « missions du service public d'éducation » dans les oubliettes de l'histoire (ou au secteur privé<sup>9</sup>), un cadre de pensée conceptuel et une stratégie d'action qui favorisent l'évolution des institutions éducatives publiques selon des voies originales, qui ne soient pas le pur et simple décalque des voies tracées par le modèle du marketing commercial ?
- 11 A ce stade du questionnement, un bref détour sur la genèse de la notion dans son pays d'origine et les conditions de son transfert dans une tradition différente s'impose, en vue de cerner de plus près cette alternative et de clarifier le contenu des qualificatifs accolés au mot « marketing ».

### 3. Genèse et enjeux du marketing de la formation.

- 12 D'après Ph. Kotler (1987 : p. 4, et p.30: notes 6, 7 et 8), l'idée d'appliquer le marketing aux organisations à but non lucratif<sup>10</sup> est né d'une série d'articles publiés entre 1969 et 1973, qui constataient que « le marketing est une activité qui pénètre la société et s'étend considérablement au-delà de la vente du dentifrice, du savon et de l'acier », mais que « ... cependant rien n'est fait pour voir si les principes du "bon marketing" dans les secteurs de production traditionnels peuvent être transférés au marketing des services, des personnes et des idées ». Ph. Kotler caractérise l'éclosion de cette littérature, rapidement suivie d'une institutionnalisation et d'une banalisation des pratiques dans les organisations en question, comme la dernière étape d'une évolution des modèles qui les inspirent, à savoir l'étape du marché et de la compétition; la décroissance des fonds d'origine gouvernementale ou de donateurs privés, et la concurrence accrue que livrent les organisations à but lucratif sur le terrain propre des « non-profit », sont analysées comme les principaux facteurs de cette nouvelle orientation.
- 13 Recadré dans le contexte politique et idéologique des années 70 aux U.S.A., le marketing « non-profit » se présente ainsi comme le complément nécessaire du marketing dit « commercial » ou « managérial » des organisations visant le profit, à une période de contestation du rôle de l'État-Providence à l'intérieur du pays, et de l'aide aux pays en voie de développement à l'extérieur<sup>11</sup>. Ph. Kotler en évidence que sont posés dès ces années les termes d'un débat public/privé, marchand/non-marchand, qu'il faut rapporter à la tradition socio-politique et philosophique de la société américaine pour en comprendre la signification originale<sup>12</sup>.

- 14 Le point de vue que nous avancerons est que la différence d'orientation perceptible dans l'approche actuelle du marketing de la formation en France, trouve son origine dans la façon dont les promoteurs du concept accordent ou non de l'importance à cette différence de tradition.

Ainsi, la position de P. Dupouey serait l'archétype d'une transposition directe de ce modèle, qualifié aux U.S.A. de marketing « social », dont la problématique essentielle, si l'on y regarde d'un peu près, est d'analyser comment le « manager » peut intégrer les freins qui s'opposent dans le secteur « non-profit » à une démarche marketing classique, et en tenir compte dans sa stratégie<sup>13</sup>. Les « Éléments de prospective » qui concluent l'ouvrage du consultant français, constituent par ailleurs pour le système éducatif français un scénario d'évolution qui emprunte assez largement aux traits du système outre-atlantique : inévitable *aggiornamento* de la gratuité avec redistribution de l'effort de dépense entre les différentes parties concernées ; autonomisation par rapport au monde politique au profit de nouveaux partenaires des milieux économiques et professionnels ; diversification des opérateurs au nom de la liberté d'entreprendre, l'appareil public étant conduit à « faire de véritables choix stratégiques, comme celui qu'il a déjà fait avec la formation continue, où il a résolument accepté de n'être qu'un opérateur parmi d'autres, et même un opérateur secondaire » (1989, p.185).

De leur côté, les auteurs attachés à la tradition du management public auraient adapté le marketing social américain à la tradition socio-politique française, en proposant une réflexion originale sur le rôle qu'un marketing intégrant les spécificités des organisations publiques serait appelé à jouer dans leur modernisation et dans la transformation corrélative de la tutelle étatique.

Parmi ces traits spécifiques dominants, il vaut la peine de s'attarder sur ceux qu'énoncent J. Bon et A. Louppe (1980) :

- la logique de l'intérêt général, qui exige une égalité de traitement du public utilisateur et public non-utilisateur, ainsi que la prise en compte des effets externes,
- la nécessité corrélative d'un arbitrage politique qui s'impose entre des intérêts forcément conflictuels, et auquel « même des méthodes élaborées d'aide à la décision (analyse coût-avantage ou coût-efficacité, méthodes multi-critères) ne peuvent se substituer »<sup>14</sup>,
- la notion de « besoin du public », qui ne peut se résumer à la demande solvable d'un groupe de clients, mais qui oblige à prendre en compte l'ensemble du public et ses besoins à long terme, afin de pouvoir assurer l'évolution et l'adaptation des services offerts,
- et enfin, l'indépendance vis à vis du marché et de son verdict, qui accroît en contrepartie l'importance d'un contrôle public a posteriori, afin d'amorcer avec les citoyens-consommateurs une recherche sur les indicateurs d'efficacité du service public.

- 15 Ainsi compris, «... Le marketing public devient un **outil d'analyse et d'action** non plus seulement pour un centre de décision, mais **pour l'ensemble des partenaires associés à la gestion du service public**. C'est peut-être en ce sens qu'on peut vraiment parler de « marketing public » (1980, p. 60).
- 16 Au terme de cette investigation généalogique, les deux approches de la notion apparaissent donc plus nettement dans leur cohérence propre: l'une technocratique et libérale, en filiation directe avec le « marketing social » américain, conçu dans ce pays comme complémentaire du «marketing de management », et même présenté comme « sa responsabilité morale » (Caniaux-Reed, 1986, p. 77) ; et une approche qui s'est autonomisée du concept d'origine en l'enrichissant de l'apport des réflexions menées



dans le cadre du management public.

Du coup, les enjeux liés à une chacune d'elles semblent aussi se dessiner avec plus de vigueur: en forçant le trait, il y aurait d'un côté le marketing de la formation comme outil indispensable d'une évolution du secteur privilégiant la marchandisation et la privatisation ; et une autre conception qui en ferait l'instrument d'une modernisation appuyée sur la délibération démocratique.

- 17 Tel quel, ce bilan incite à un rapprochement avec les analyses concernant les transformations actuelles de l'appareil éducatif et les scénarios possibles d'évolution, que propose L. Carton (1991) dans le cadre de ses travaux de recherche sur la question scolaire.

Après avoir éclairé par une mise en perspective historique les logiques qui coexistent dans l'école d'aujourd'hui, celui-ci ne définit-il pas le moment présent comme une étape de transition ambivalente, dont l'issue est radicalement ouverte «aux deux extrêmes des possibles » sur deux scénarios, l'un faisant place à « une reconversion de l'idéal démocratique », et l'autre, au contraire, étant celui « d'une école assujettie à la dualisation des rapports de travail et de consommation » (1991, p. 34) ?

La tentation est forte de considérer que cette représentation pourrait cristalliser les enjeux attachés aujourd'hui à la notion étudiée. Mais s'en tenir là, ce serait entériner le caractère schématique, voire manichéen, de l'opposition entre un « bon » et un « mauvais » marketing de la formation ; ce serait aussi admettre l'idée que le marketing public peut être l'instrument neutre d'une modernisation qui tienne compte des missions spécifiques du secteur qui nous occupe.

J. Bon, auteur pris en référence ci-dessus comme tenant du marketing public, incite à plus de vigilance et de clairvoyance sur les conclusions à tirer dans un article récent, qui a le ton d'une mise au point. Il fait valoir en effet que le débat sur la spécificité du marketing des services publics est tronqué, en ce que l'attention se porte principalement sur le caractère « public », et occulte la spécificité « services », qui est cependant déterminante pour le type de marketing à mettre en oeuvre. « Or, ajoute-t-il, c'est bien l'analyse pratique des conditions de mise en oeuvre qui est importante, plutôt que la réflexion sur **le caractère public qui peut conduire à s'embourber dans des problèmes de principe** » (1989, p. 32, souligné par nous).

On ne saurait être plus clair pour rappeler que le marketing, qu'il soit public ou non, est d'abord un instrument à visée opératoire ; J. Bon ajoute d'ailleurs plus loin que la question de savoir s'il est une démarche universelle est sans intérêt et sans réponse, car « chaque secteur a des caractéristiques spécifiques qui vont demander la mise en oeuvre de solutions adéquates » (1989, p. 26).

- 18 Une telle prise de position appelle à notre sens deux remarques :
- nous sommes pour notre part convaincue que la réflexion sur le caractère public des services, loin d'être une vieille querelle sur des « problèmes de principe », est un enjeu d'une actualité cruciale. Le début d'enquête menée à propos des salons étudiants montre que le plus grand danger aux yeux de certains responsables régionaux du service public d'information, est l'indifférence et le vide de pensée de ceux qui ont en charge la politique publique nationale dans ce secteur ; et cela, à un moment où il faudrait confronter et analyser les choix différents faits au niveau des académies en ce qui concerne tout particulièrement la collaboration privé/public pour l'organisation des salons, afin d'en comprendre le sens et les enjeux. Cette réflexion paraît d'autant plus nécessaire que les entreprises privées qui opèrent sur ce créneau brouillent en

permanence les cartes en se faisant passer pour des entreprises neutres, investies de « missions publiques » (cf. ci-dessus). Or, quel que soit le discours tenu, le problème majeur est de savoir jusqu'où un mode de fonctionnement marchand permet d'atteindre les objectifs affichés... ou les pervertit (cf. l'insert 3 p. 119-120).

- par ailleurs, dire, comme le fait J. Bon, que chaque secteur a des caractéristiques spécifiques, c'est rendre sans objet la question des types de biens et de leur répartition dans une société. A la suite de M. Rocard et P. Ricoeur (1991), il nous paraît plus juste de dire que la ligne de partage est entre les types de biens qui peuvent relever du marché, et ceux qui n'en relèvent pas, ou qui n'en relèvent que partiellement, ce qui nous semble être le cas des biens éducatifs.

- 19 Autrement dit, il paraît illusoire de croire que le marketing d'inspiration publique, même s'il propose des thèmes convergents avec ceux issus du courant de réflexion sociopolitique sur l'actuel déficit de la pensée publique (Carton, 1990), puisse être l'instrument idéologiquement neutre de la modernisation du système éducatif public, voire de la résistance à l'extension du marketing éducatif d'inspiration libérale et managériale. La « pensée marketing » est globalement liée par ses origines, ne l'oublions pas, à une instrumentalisation en vue d'optimiser le marché ; il est donc important qu'elle ne soit pas le seul cadre conceptuel associé à un mode d'emploi, disponible pour les acteurs engagés dans la mutation du champ de la formation, où l'enjeu est précisément d'assigner des limites aux logiques de marché qui tendent à se déployer, et d'y repenser dans toute leur complexité les rapports de l'économique et du culturel.

insert n°3

**LA QUERELLE DES SALONS A LILLE ou la confrontation de deux logiques concernant les biens à échanger**

**Janvier 1988** : premier Salon de *L'Étudiant* à Lille. Les universités et la plupart des lycées sont représentés.

**1988-1989** : deux Salons distincts et rivaux sont organisés. Les responsables académiques et politiques de la région sont divisés sur les enjeux de cette double manifestation et sur la conduite à tenir.

**1990** : les contraintes budgétaires (financement d'une ou de deux manifestations ?) incitent au rapprochement des positions pour définir les modalités d'une opération commune.

**Depuis 1991** : les services de l'Éducation Nationale ont recouvré leur autonomie, et tentent de définir une stratégie originale, conforme à leur mission de service public, en organisant un Salon en deux temps (« Tremplins » d'automne et de printemps). *L'Étudiant* organise le sien de son côté en mars.

B. Prot (*L'Étudiant*) : « **La seule question importante à se poser relève d'un marketing basique: est-ce que je réponds bien aux besoins des gens pour qui je travaille ?** ».

La stratégie qui découle de ce choix peut s'explicitier ainsi :

- positionner correctement le produit: le Salon est un *rassemblement de professionnels* qui ont l'ambition élevée de délivrer une information sérieuse et pointue,
- se fixer l'objectif d'*individualiser* au mieux la réponse aux besoins d'information : le *contact direct* exposants/public permet de se poser les bonnes questions,
- évaluer le degré de réussite de l'objectif en regard de la *sanction du marché* : les salons de *L'Étudiant* mobilisent le plus grand rassemblement de jeunes en France sur le thème « *Bien choisir ses études, son métier* »,
- *mettre en oeuvre une stratégie marketing* en collant toujours mieux aux

aspirations individuelles : « **Nous en sommes aux Salons de troisième génération... Nous veillons à créer des réseaux locaux, notamment en association avec la presse... Nous nous efforçons d'accompagner les demandes de consultation et de bilan de carrière, sans coût prohibitif** ».

Un principe à la base de la démarche: le refus total de toute subvention. Tout le monde achète un stand et est donc logé à la même enseigne « **C'est une garantie d'indépendance à l'égard de ceux qui nous font confiance. En contrepartie, notre responsabilité est totalement engagée** ».

F. Coutellier (ONISEP, Rectorat) : « **Il faut savoir échapper à la relation marchande quand elle va pourrir l'objectif qu'on s'est fixé** ».

- La contrainte de l'« Étudiant » est précisément celle du marché. Il lui faut vendre ses espaces; il est donc de fait *tributaire* dans la plupart des cas d'organismes privés, toujours les mêmes quel que soit le lieu du Salon, et sur lesquels il lui faut s'appuyer.

- L'objectif de donner aux jeunes une information fiable sur les possibilités de formation est *contredit visuellement* dans les Salons de l'Étudiant par la surface qu'occupent certaines écoles, laquelle est fonction non pas de leur qualité ou de leur importance, mais du prix qu'elles sont en mesure de payer.

- La collaboration avec une entreprise qui est guidée par une logique commerciale conduit inévitablement à des *formes d'organisation* de la manifestation sur lesquelles on n'a plus prise.

- Le recours à des *médiateurs*, y compris à des agences spécialisées qui se déclarent respectueuses des finalités du service public (à l'instar d'Oryx) est discutable. On perd toute une « *valeur ajoutée* », qui n'est pas d'ordre financier : apprentissage du travail en partenariat, création d'un réseau de relations avec les entreprises, la presse etc...

- Avec « *Tremplins* », un sigle identifiable a été créé. Le problème financier est résolu en amont par la collecte de subventions : « **Ainsi, nous nous donnons les moyens d'une politique d'information centrée sur les secteurs d'activité professionnels (Tremplin d'automne), et sur les itinéraires de formation (Tremplin de printemps)** ».

La priorité est donnée à la réflexion sur le *projet professionnel* et à l'évaluation sous forme d'enquêtes.

F. DANVERS

## NOTES

1. Pour des raisons de concision, nous utiliserons cette formule de préférence à celle de « marketing de la formation et de l'éducation », tout en lui donnant la même extension.

2. Cf. Ph. Kotler (1975, 3e éd. 1987, p. 41) :

La tâche majeure de l'organisation est de déterminer les perceptions, besoins et demandes des marchés-cibles, et de les satisfaire grâce à la conception et la mise à disposition d'une offre appropriée et compétitive, étudiée du point de vue de la politique de communication et de prix (trad. É.F.).

3. A. Lebaube laisse ainsi entendre que la formation permanente est seulement en voie de devenir un marché dans un dossier du *Monde* du 21 février 1990.

4. Pour un approfondissement de ces divers points, voir les actes du colloque « L'École et le Marché », Ateliers de la FUCaM, Mons (Belgique), 7 et 8 mai 1992, à paraître.

5. « Notre place est ici, à deux pas de l'enseignement catholique, au milieu de commerciaux, d'entreprises et de jeunes qui "vendent" eux aussi leur lycée, le technique, le professionnel... Il ne s'agit plus d'être frileux. Si l'on résiste, on sera de moins en moins éducation et de moins en moins nationale. Il faut va-lo-ri-ser nos compétences et ne pas hésiter à faire du marketing éducatif » (Extraits de l'interview, p. 15)
6. A notre connaissance, un seul ouvrage en fait est paru à ce jour: P. Dupouey (1990). L. Hermel et P. Romagni en ont annoncé un aux éditions Economica, *Le marketing des écoles et des universités*, pour septembre 1991, lequel n'est toujours pas paru. On se réfère donc ici à un autre ouvrage récent des mêmes auteurs (1990), dans lequel ils font place à des réflexions sur les applications spécifiques du marketing public au secteur de la formation.
7. L'histoire et la tradition des écoles de commerce en France permet de comprendre leur culture d'entreprise et le style de management auquel elles s'identifient. Cf. à ce sujet l'essai historique de P. A. Schieb : « L'école supérieure de commerce de Rouen. 1871-1991 ».
8. On se reportera utilement sur ce point à l'article de G. Courtois : « Supérieur: remue-ménage chez les privés », *Le Monde*, 25 juin 1992, p. 13.
9. On fait ici allusion à la définition que B. Prot, rédacteur en chef de *L'Étudiant*, donne de sa propre société, « Une entreprise privée exerçant une mission de service public » (Interview du 9.7.92). Cf. également l'insert 1).
10. Ph. Kotler propose une typologie de ces organisations aux U.S.A. (1987, p.13 sq.). J. Bon et A. Louppe (1980, p. 25 sq.) en proposent une pour la France.
11. Cf. sur ce point, dans P. Van Parijs (1991), le chapitre 9 consacré au mouvement néo-libéraliste qui s'est érigé en réaction contre le « welfare capitalism ».
12. Dans la thèse qu'elle consacre à l'étude du « marketing universitaire américain », M.T. Caniaux-Reed (1986), analyse de manière approfondie cette tradition (cf. la première partie ). Par ailleurs, elle avance l'idée que la pensée de J.K. Galbraith a correspondu au phénomène de société à l'origine du marketing « social » américain (p. 77).
13. C'est l'objet du chapitre 1 de Ph. Kotler (1987), auquel font écho les pages de P. Dupouey (1989) consacrées à l'analyse des freins à l'introduction du marketing dans le secteur public (p. 22 sq.).
14. On trouverait une réflexion similaire chez D. Lindon (1976, p. 76), auteur qui a contribué presque en même temps que J. Bon, A. Louppe et M. Menguy (1978) à l'adaptation du marketing « non-profit », en se centrant toutefois plus spécialement sur le marketing politique.

## RÉSUMÉS

L'apparition du concept de marketing dans le secteur éducatif est-il l'indice que la formation deviendrait un marché pour des consommateurs d'école ? L'auteur, rappelant les analyses classiques définissant la place du marketing, en particulier à la dernière étape historique de l'industrialisation, étudie l'usage de la notion de marketing de la formation. Elle note que le terme apparaît chez les responsables du secteur éducatif, se trouve légitimé par un emploi journalistique, et travaillé par une littérature professionnelle. Récente et peu dominante au coeur de l'appareil éducatif public, cette problématique est cependant parfaitement assimilée dans le supérieur privé commercial, et oblige les prestataires de service d'information habituellement intégrés à l'éducation (tel l'ONISEP) à des révisions stratégiques.

L'auteur dégage deux sphères discursives qui prônent le « marketing de la formation » : une tendance libérale certes, mais aussi un courant pour qui la tutelle étatique sur l'école doit se moderniser et se transformer dans le respect de l'intérêt général et du service public.

Mais jusqu'où ce marketing de la formation, même d'inspiration publique, peut-il permettre la pensée d'une modernisation ? Si le marketing vise à l'optimisation des produits dans un marché, aidera-t-il à moderniser autre chose que les produits éducatifs marchandisables ? Les pratiques développées sous le terme étudié semblent pour l'instant ne correspondre qu'à des domaines d'activité qui sont aux frontières du système éducatif, mais leur impact sur l'ensemble est l'indice d'un travail profond qui vise à faire penser l'éducation en se référant à des modèles industriels.

Does the appearance of a marketing concept in the teaching sector mean that schools and training centres would become a consumers' market ? After marking a survey of the well-known analyses concerning the place of marketing, and chiefly the last historical stage of industrialization, the writer studies the use of a marketing notion in education. She observes that the term appears among the responsables of public education, then becomes recognized through its use in the press and made used of by a professional literature. Though it is recent and little used in the state educational services, this point is admitted as normal and usual in private commercial colleges and it compels the information services included in public education (such as O.N.I.S.E.P) to revise their strategies.

The writer makes out two kinds of discourses which praise marketing for education : there is certainly a liberal trend, but also a line according to which the centralized state system in schools should be modernized and transformed in the general interest of school and people.

However, up to what stage can this educational marketing allow the notion of modernization to go ? If marketing aims at turning out the best products on the market, will it help to improve anything else than merchandised educational products ? At the moment the proceedings developed under the word « marketing » seem to be only concerning the kinds of activities which are on the borders of the educational system but their impetus on the whole sector is the sign of a deep-rooted work tending to bring people to refer to education as to an industrial model.

## INDEX

**Mots-clés** : marketing, formation, industrialisation, service public, libéralisation

**Keywords** : marketing, training, industrialization, public service, liberalization

## AUTEUR

ÉLISABETH FICHEZ

Élisabeth Fichez, Université Lille III